

**KAJIAN KOMPETENSI PEGAWAI KANAN POLIS**  
**POLIS DIRAJA MALAYSIA**  
**KONTINJEN TERENGGANU**

Oleh

**ZAKARIA BIN HARON**

Kertas Projek yang dikemukakan untuk memenuhi  
Sebahagian daripada syarat bagi mendapatkan Ijazah Sarjana Sains

(Pengurusan Sumber Manusia)

Di Fakulti Pembangunan Sosial dan Manusia

Universiti Utara Malaysia

**November 2006**



Fakulti Pembangunan Sosial dan Manusia  
(Faculty of Human and Social Development)  
Universiti Utara Malaysia

**PERAKUAN KERJA TESIS**  
(Certification of Thesis Work)

Saya/Kami, yang bertandatangan di bawah, memperakukan\* bahawa  
I/We, the undersigned, certify that

**Zakaria Bin Haron (MATRIK : 85307)**

(nama penuh/full name)

calon untuk ijazah

**Sarjana Sains (HRM)**

candidate for the degree of

telah mengemukakan tesisnya yang bertajuk:  
has presented his/her thesis with the following title:

**Kajian Kompetensi Pegawai Kanan Polis**

**Polis DiRaja Malaysia Kontinjen Terengganu**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis  
as it appears on the title page and front cover of the thesis

dan tesis tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan, dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

the thesis is acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge of the field is covered.

Penyelia Tesis/Thesis Supervisor(s)

**DR. DANIA BIN AB. RAHMAN**

(i) Nama/Name: \_\_\_\_\_

Tanda tangan:  
Signature: \_\_\_\_\_

(ii) Nama/Name: \_\_\_\_\_

Tanda tangan:  
Signature: \_\_\_\_\_

Tarikh/Date: **22 NOV 2006**

## **ABSTRAK**

Abstrak Kertas Kajian ini disediakan kepada Senat Universiti Utara Malaysia sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk Ijazah Sarjana Sains  
(Pengurusan Sumber Manusia)

**KAJIAN KOMPETENSI PEGAWAI KANAN POLIS  
POLIS DIRAJA MALAYSIA  
KONTINJEN TERENGGANU**

OLEH

**ZAKARIA BIN HARON**

**NOVEMBER 2006**

**Penyelia : Dania Bin Ab. Rahman, Ph. D**

**Fakulti : Pambangunan Sosial dan Manusia**

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengenalpasti kompetensi yang dimiliki oleh Pegawai Kanan Polis dan kompetensi yang boleh dipertingkatkan oleh Pegawai Kanan Polis di Kontinjen Terengganu. Ianya juga bertujuan untuk membandingkan kompetensi yang diperlukan berdasarkan latarbelakang pegawai yang berbeza dari segi tempat bertugas, pangkat, umur, tempoh berkhidmat, jantina dan tahap pendidikan. Kajian juga dijalankan bagi melihat samada kompetensi pegawai masa kini mempunyai hubungan dengan ciri-ciri demografi tersebut.

Instrumen kajian (soal selidik) disediakan berpandukan definisi yang digunakan oleh Boyatzis (1982), dan Fayol (1949). Seramai 109 daripada 150 responden telah mengembalikan soal selidik yang diedarkan.

Sebanyak 12 unsur kompetensi dan 92 aktiviti kompetensi yang diperlukan oleh Pegawai Kanan Polis bagi menjalankan tugas dengan lebih berkesan dan cemerlang telah dikenalpasti dalam kajian ini. Secara keseluruhannya kompetensi yang dimiliki oleh Pegawai Kanan Polis di Kontinjen Terengganu adalah di tahap sederhana dan tinggi. Tiada perbezaan yang ketara antara tahap kompetensi pegawai lelaki dan wanita. Walau bagaimanapun pegawai lelaki mencatatkan kompetensi yang lebih tinggi dengan perbezaan yang kecil sahaja. Sungguhpun demikian, masih terdapat kompetensi yang perlu dipertingkatkan bagi Pegawai Kanan Polis di Kontinjen Terengganu iaitu kemahiran merancang, kemahiran mengenalpasti dan menyelesaikan masalah dan kemahiran membuat keputusan.

Hasil kajian telah menunjukkan bahawa tahap kompetensi yang dimiliki oleh responden mengikut umur adalah berbeza. Semakin bertambah usia dan tempoh berkhidmat maka tahap kompetensi juga makin meningkat. Begitu juga dengan kedudukan pangkat dan tahap pendidikan mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap kompetensi pegawai. Kajian juga mendapati tidak ada kaitan yang signifikan antara tempat tugas, jantina dan latihan dengan tahap kompetensi.

Berdasarkan kepada hasil kajian ini, ianya dapat membantu Pengurusan Polis Diraja Malaysia di Kontinjen Terengganu khususnya dan semua peringkat PDRM umumnya dalam memberikan tumpuan kepada pembangunan pegawai secara lebih bersepadu dan tersusun terutamanya dalam merekabentuk latihan yang sesuai untuk digunakan bagi membangunkan pegawai di masa hadapan.

## **ABSTRACT**

Abstract of this paper is prepared to the Senate of University Utara Malaysia In partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science  
(Human Resource Management)

### **COMPETENCIES STUDY ON SENIOR OFFICER ROYAL MALAYSIA POLICE IN TERENGGANU CONTINGENT**

By

**ZAKARIA BIN HARON**

**NOVEMBER 2006**

**Supervisor: Dania Bin Ab. Rahman, Ph. D.**

**Faculty of: Human and Social Development**

The purpose of this study is to determine the competencies needed by Senior Officers of Royal Malaysia Police in Terengganu Contingent. Apart from that, study is also to compare the competencies needed by officers from different backgrounds base on placement, rank, age, tenure, gender and education. Furthermore, the study is also to determine whether there was any relationship between the current competencies of the officers and demography elements.

The research instrument was prepared in the form of questionnaire base on definitions of competencies introduced by Boyatzis (1982), and Fayol (1949). The data was collected from 150 respondents of out which 109 responded.

There are 12 elements of competency and 92 competency activities required to enable the senior officers of the Royal Malaysia Police in Terengganu Contingent, to discharge their duty effectively and excellently. In general, the competencies of Senior Officers of Royal Malaysia Police in Terengganu Contingent are average and high. The study also indicates that there is only a marginal difference about the level of competencies among men and women where men score slightly higher. Apart from that, there are certain areas of competencies that needed to be developed by Senior Police Officers in Contingent Terengganu namely planning skill, identifying and problem solving skill, and decision making skill.

The study also shows that, the level of competencies for each respondent varied depending on their age. The level of competencies increased in accordance with age and tenure of every officer. Besides that, the study also shows there is no significant relationship between placement and gender with competencies.

The would help the management of Royal Malaysia Police especially in Terengganu Contingent specifically and the Royal Malaysia Police in general to formulate the integrated and properly structured development programs for all levels of officers and men particularly I designing training programs in future.



## **PENGHARGAAN**

Dengan segala pujian serta syukur ke hadrat Allah S.W.T atas limpah kurnia serta izinNya dapatlah saya menyiapkan Kertas Projek ini sebagai memenuhi syarat untuk mendapatkan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Sumber Manusia).

Saya mengambil kesempatan untuk merakamkan ucapan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada Dr. Dania Bin Ab. Rahman selaku penyelia yang telah begitu banyak nasihat, bimbingan serta tunjuk ajar kepada saya seawal hingga ke saat akhir tanpa mengira waktu, sesungguhnya jasa beliau tidak ternilai dan tidak dapat dibalas serta tidak sekali-kali saya lupakan.

Saya juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pensyarah-pensyarah UUM dan tidak dilupakan kepada Encik Nordin Yusoff, Pembantu Penyelidik di UUM dalam memberi panduan dan membantu menyiapkan Kertas Projek ini.

Disamping itu saya turut memanjangkan ucapan terima kasih kepada Ketua Polis Terengganu, Ketua-ketua Jabatan, Ketua-ketua Polis Daerah, semua Pegawai Kanan Polis di Kontinjen Terengganu yang telah memberikan kerjasama dalam menjalankan kajian ini. Khasnya buat Ketua Cawangan Khas Terengganu dan TPP Mohd.Zahari Hassan, serta kakitangan pejabat, saya sampaikan ucapan terima kasih atas semangat dan galakan yang diberikan agar saya meneruskan pengajian sehingga tamat.

Akhir sekali, saya suka merakamkan terima kasih kepada isteri tersayang Nor Hayati Yassin serta anak-anak saya Nuratiah, Muhamad Arwis Hamdi dan Muhamad Ikhwan Haikal yang sentiasa memberi sokongan serta penuh sabar dalam menghadapi apa jua masalah semasa penyediaan Kertas Projek ini.

## **PENGAKUAN**

Saya dengan ini mengaku bahawa Kertas Projek ini adalah hasil kerja dan daya usaha saya sendiri kecuali seperti mana yang telah diperjelaskan sumbernya. Saya juga mengaku bahawa Kertas Projek ini tidak pernah dikemukakan sebelum ini atau masa kini untuk mana-mana penganugerahan ijazah di Universiti Utara Malaysia atau institusi-institusi yang lain.

.....

**ZAKARIA BIN HARON**

**NO. MATRIK: 85307**

## KANDUNGAN

### Muka Surat

PERAKUAN KERJA TESIS	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	vi
PENGHARGAAN	ix
PENGAKUAN	xi
SENARAI JADUAL	xvi
SENARAI RAJAH	xix

BAB I	Pengenalan	
1.1	Pendahuluan.....	1
1.2	Masalah Kajian.....	4
1.3	Objektif Kajian.....	10
1.4	Objektif Umum.....	10
1.5	Objektif Khusus .....	10
1.6	Kepentingan Kajian .....	11
1.7	Andaian Kajian .....	13
1.8	Skop Kajian .....	14
1.9	Batasan Kajian.....	14
1.10	Definisi Operational.....	15
1.11	Rumusan.....	23

BAB II	Sorotan Literatur	
2.1	Konsep Kompetensi.....	25
2.2	Keperluan Kompetensi.....	30
2.3	Pendekatan Pembangunan Kompetensi.....	34
2.4	Kepentingan Kompetensi.....	37
2.5	Model Kompetensi Secara Integrasi .....	39
2.5.1	Kemahiran Interpersonal.....	44

2.5.2	Kemahiran Merancang.....	46
2.5.3	Kemahiran Mengenalpasti, Meramal dan Menyelesaikan Masalah.....	48
2.5.4	Bersikap Proaktif.....	50
2.5.5	Kemahiran Membuat Keputusan.....	51
2.5.6	Kemahiran Mengorganisasi.....	53
2.5.7	Kemahiran Komunikasi.....	54
2.5.8	Kemahiran Berfikir.....	56
2.5.9	Kepimpinan.....	58
2.5.10	Kemahiran Menggunakan Kuasa.....	59
2.5.11	Kemahiran Memotivasi.....	62
2.5.12	Kemahiran Mengendalikan Kerja Berpasukan.....	65
2.5.13	Rumusan.....	67

### BAB III METADOLOGI

3.1	Rekabentuk Penyelidikan.....	68
3.2	Kerangka Konseptual Penyelidikan.....	70
3.3	Populasi dan Sampel.....	72
3.4	Lokasi dan Populasi Kajian.....	72
3.5	Populasi dan Sampel Kajian.....	73
3.6	Sampel.....	75
3.7	Instrumen.....	76
3.8	Ukuran.....	79
3.9	Kesahan dan Kebolehpercayaan.....	82
3.10	Analisa Data.....	84

### BAB IV HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.1	Pendahuluan.....	87
4.2	Latarbelakang Responden.....	87
4.3	Pemilihan Responden .....	88
4.3.1	Tempat Bertugas.....	89

4.3.2	Pangkat dan Jantina.....	89
4.3.3	Umur.....	91
4.3.4	Tempoh Berkhidmat.....	92
4.3.5	Tahap Pendidikan.....	93
4.4	Tahap Kompetensi Pegawai Kanan Polis.....	95
4.4.1	Kemahiran Interpersonel.....	96
4.4.2	Kemahiran Merancang .....	98
4.4.3	Kemahiran Mengenalpasti, Meramal dan Menyelesaikan Masalah.....	100
4.4.4	Bersikap Proaktif.....	103
4.4.5	Kemahiran Membuat Keputusan.....	105
4.4.6	Kemahiran Mengorganisasi.....	118
4.4.7	Kemahiran Berkomunikasi.....	110
4.4.8	Kemahiran Berfikir.....	112
4.4.9	Kemahiran Memimpin.....	114
4.4.10	Kemahiran Menggunakan Kuasa.....	116
4.4.11	Kemahiran Memotivasi.....	118
4.4.12	Kemahiran Mengendalikan Kerja Berpasukan.....	120
4.4.13	Rumusan Keperluan Kompetensi.....	122
4.5	Hubungan Antara Tahap Kompetensi Dengan Ciri-ciri Demografi .....	125
4.5.1	Jantina .....	125
4.5.2	Kedudukan Pangkat.....	136
4.5.3	Akademik.....	128
4.5.4	Tempat Bertugas.....	129
4.5.5	Umur.....	130
4.5.6	Analisis Khi-Kuasa Dua.....	131

## BAB V

## KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1	Ringkasan Kajian.....	132
5.2	Rumusan.....	134

5.3	Kesimpulan.....	136
5.4	Cadangan.....	138
5.5	Cadangan Untuk Kajian Akan Datang.....	141
BIBLIOGRAFI.....		142
LAMPIRAN.....		154

Lampiran 1: Struktur Organisasi PDRM Kontinjen Terengganu

Lampiran 2: Borang Soalselidik Kajian

Lampiran 3: Surat Menjalankan Kajiselidik

## Senarai Jadual

### Muka Surat

Jadual 1	Kedudukan bilangan pegawai mengikut Bahagian/Pangkat.....	76
Jadual 2	Jumlah sampel mengikut pecahan Bahagian dan Pangkat.....	77
Jadual 3	Senarai kompetensi dan bilangan aktiviti yang dikenalpasti bagi setiap kompetensi.....	83
Jadual 4	Nilai Cronbach's Alpha bagi setiap kompetensi.....	85
Jadual 5	Taburan responden mengikut bahagian/cawangan .....	91
Jadual 6	Taburan responden mengikut Bahagian/Cawangan (%).....	92
Jadual 7	Pecahan bilangan pegawai mengikut pangkat/jantina .....	93
Jadual 8	Taburan umur pegawai.....	94
Jadual 9	Taburan responden mengikut tempoh perkhidmatan .....	95
Jadual 10	Taburan responden mengikut tahap pendidikan .....	96
Jadual 11	Tahap kompetensi berdasarkan Kemahiran Interpersonel .....	99
Jadual 12	Tahap Kompetensi responden bagi Kemahiran Interpersonel.....	100
Jadual 13	Tahap kompetensi berdasarkan Kemahiran Merancang.....	101
Jadual 14	Tahap kompetensi responden bagi kemahiran merancang .....	102
Jadual 15	Tahap Kompetensi berdasarkan Kemahiran mengenalpasti , meramal dan menyelesaikan masalah.....	103
Jadual 16	Tahap Kompetensi Responden bagi Kemahiran mengenalpasti, meramal dan menyelesaikan masalah.....	104
Jadual 17	Tahap Kompetensi berdasarkan Sikap Proaktif.....	106



Jadual 18	Tahap Kompetensi Responden bagi Sikap Proaktif.....	107
Jadual 19	Tahap Kompetensi berdasarkan Kemahiran membuat Keputusan.....	108
Jadual 20	Tahap Kompetensi Responden bagi Kemahiran Membuat Keputusan.....	109
Jadual 21	Tahap Kompetensi berdasarkan Kemahiran Mengorganisasi.....	111
Jadual 22	Tahap Kompetensi Responden bagi Kemahiran Mengorganisasi.....	112
Jadual 23	Tahap Kompetensi berdasarkan Kemahiran Komunikasi.....	113
Jadual 24	Tahap Kompetensi Responden bagi Kemahiran Berkomunikasi.....	114
Jadual 25	Tahap Kompetensi berdasarkan Kemahiran Berfikir.....	115
Jadual 26	Tahap Kemahiran Responden bgi Kemahiran Berfikir secara Logik.....	116
Jadual 27	Tahap Kompetensi berdasarkan Kemahiran Memimpin.....	118
Jadual 28	Tahap Kometensi Responden bagi Kemahiran Memimpin.....	119
Jadual 29	Tahap Kompetensi berdasarkan kemahiran Menggunakan Kuasa.....	120
Jadual 30	Tahap Kompetensi Responden bagi Kemahiran Menggunakan Kuasa.....	121
Jadual 31	Tahap Kompetensi berdasarkan Kemahiran Memotivasi.....	122
Jadual 32	Tahap Kompetensi Responden bagi Kemahiran memotivasi.....	123
Jadual 33	Tahap Kompetensi berdasarkan Kemahiran Mengendalikan Kerja Berpasukan.....	125
Jadual 34	Tahap Kompetensi Responden bagi Kemahiran Mengendalikan Kerja Berpasukan.....	126
Jadual 35	Tahap Kompetensi Pegawai Kanan Polis Kontinjen Terengganu.....	128

Jadual 36	Ujian T-test Tahap Kecekapan Kompetensi mengikut Jantina.....	129
Jadual 37	Ujian ANOVA Tahap Sehalah Tahap Kompetensi mengikut Kedudukan Pangkat Pegawai Polis.....	130
Jadual 38	Ujian Post Hoc HSD Tahap Kompetensi Pegawai Polis mengikut Kedudukan pangkat.....	131
Jadual 39	Ujian ANOVA Sehalah Tahap Kompetensi Mengikut Akademik.....	132
Jadual 40	Ujian Post Hoc LSD Tahap Kompetensi pegawai polis mengikut Kedudukan pangkat.....	133
Jadual 41	Ujian ANOVA Sehalah Tahap Kompetensi mengikut Tempat Tugas.....	134
Jadual 42	Ujian Korelasi Pearson mengkaji hubungan Tahap Kompetensi Pegawai polis mengikut umur.....	135
Jadual 43	Ujian Khi-Kuasa Dua kategori Tahap Kompetensi mengikut Pangkat.....	135

## Senarai Rajah

## Muka Surat

Rajah 1:	Model prestasi kerja yang berkesan, Boyatzis (1982), Halaman 13.....	32
Rajah 2:	Model Kompetensi Spencer & Spencer (1993) dalam Bergenhengouwen (1997), Halaman 55-62.....	33
Rajah 3:	Kompetensi Teras Dalam Organisasi Bergenhengouwen et al. Industrial and Commercial Training, Vol. 29 Number 2, 1997.....	36
Rajah 4:	Elemen utama yang diperlukan oleh pasukan untuk Melaksanakan tugas (sumber: Palmer, J.D. 1988, hlm. 137).....	67
Rajah 5:	Rangkakerja Teoritikal dan Konsepsual Prestasi Kerja Yang Berkesan.....	72

# **BAB I**

## **PENGENALAN**

### **1.1 Pendahuluan**

Malaysia sebagai sebuah negara membangun banyak bergantung kepada kualiti sumber manusiannya. Sumber manusia yang cekap semestinya mampu menggunakan pengetahuan dan teknologi baru. Selain daripada itu ciri-ciri berdisiplin, berpengetahuan, berkemahiran tinggi dengan nilai etika serta moral yang kukuh dan sanggup pula berusaha untuk mencapai kecemerlangan negara perlu dibangunkan supaya dapat menghasilkan perkhidmatan yang lebih berkualiti dan effisen.

Bagi menghadapi cabaran tersebut rakyat Malaysia perlu diperlengkapkan dengan asas pendidikan dan latihan yang kukuh serta mempunyai pelbagai kemahiran umum termasuk kebolehan berkemunikasi dengan baik (Ahmad Sarji, 1992).

Peranan yang telah dimainkan oleh sektor awam dan swasta dalam pembangunan negara adalah sangat penting bagi negara-negara maju dan membangun (Hansen 1965; Holland, 1972). Di Malaysia perkhidmatan awam setakat ini sememangnya menjadi unsur terpenting “key element” bagi kerajaan demokrasi Malaysia moden. Sungguh pun demikian, beberapa kajian telah mendapati salah satu daripada masalah utama yang dihadapi oleh negara membangun khususnya Malaysia adalah kekurangan tenaga mahir

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Abdullah Ayub, (1981). *Ke arah tahap profesionalisme yang tinggi*. Buletin INTAN. 5 (1). Mei 14-15.
- Ab.Aziz Yusuf, (2003). *Pengurusan Sumber Manusia: Konsep, Isu, dan Perlaksanaan*. Kuala Lumpur; Prentice Hall.
- Ab.Aziz Yusuf, (2000). *Perubahan & Kepimpinan*. Penerbit UUM, Sintok.
- Abu Daud Silong, (1986). *Professionalizing characteristics of the training profession in Peninsular Malaysia*. Ph.D Dissertation, University of Maryland.
- Abu Daud Silong et al.(1989). *Pembangunan sumber tenaga ke arah gunatenaga mahir dan profesional*. Kertas kerja yang dibentangkan di dalam Kongress Ekonomi Pergerakan Pemuda UMNO Malaysia. Februari 17-19.
- Adair, J. (1984). *The skill of leadership*. Aldershot : Gower.
- Adair.J (1989). *The Action-Centered Leader*. Petaling Jaya: Pelanduk Publications.
- Ahmad Atory Hussain, (1996). *Pengurusan Sumber Dalam Organisasi Awam dan Swasta*, Kuala Lumpur: Utusan Publication and Distributors Sdn. Bhd.
- Ahmad Sarji Bin Abd. Hamid, (1992). *Penerapan Nilai dan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Pentadbiran Awam Malaysia*, Kuala Lumpur: INTAN.
- Ahmad Sarji Bin Abd. Hamid, (1996). *Perkhidmatan Awam Malaysia Bertaraf Dunia*. Kuala Lumpur; INTAN, Jabatan Perkhidmatan Awam.
- Akta Polis 1967, (1991). Kuala Lumpur. International Law Book Services.

Albers, H.H. (1961). *Organized Executive Action*. New York: John Wiley & Sons. Inc.

Anastasi, A. (1982). *Psychological testing*. New York: Mac Millan.

Ary, D., Jacob, L.C. and Razavieh, A.(1996). *Introduction to research in education*. (5<sup>th</sup>.ed) Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers.

Baldwin, H. (1990). 'Perception of public versus private sector personnel and informal red tape: their impact in motivation'. *American Review of Public Administration*. 20, 7-27.

Bartol, KM. & Martin, D.C (1998). *Management*. (3<sup>rd</sup>.ed) Irwin: McGraw-Hill.

Bergenhengouwen, G.J. et al. (1997). Competence Development – a challenge for human resource professional: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No. 2, pp. 55-62.

Berita Bukit Aman. Buletin bulanan PDRM. Kuala Lumpur. Percetakan Nasional Berhad.

Bernthal, P. R. and Wellins, P. R. (2001). *Leadership Forecast 2001. A Benchmark Study*, Pittsburg, Pennsylvania, DDI.

Blank, W.E (1982). *Handbook for developing competency-base training programs*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Boak, G. (1991). *Developing Managerial Competences – The Management Learning Contract Approach*, London; Pitman.

- Boam, R. & P. Sparrow. (1992). *Designing and achieving competency-base approach to developing people and organisations*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Boyatzis, R (1982). *The Competent Manager*, New York; John Wiley & Sons. Inc.
- Bramley, P. (1991). *Evaluating training effectiveness; translating theory to practice*. London. McGraw-Hill Book Company.
- Burgoyne, J. (1989). Creating the Managerial Portfolio: Building On Competency Approaches To Management Development. *Management Education and Development*, 4(3): 42-55.
- Burke, J. (1989). *Competency based education and training*. London, Falmer Press.
- Burke, E. (1997). Competence in command: in the London Fire Brigade. *Journal of managerial psychology*, 12(4), 261-279.
- Burwash, P. (1996). *The key to great leadership: re discovering the principles of outstanding service*. Kuala Lumpur: Syarikat First Agency.
- Caplow, T. (1954). *The sociology of work*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Carr Saunders, A.M. (1928). *The profession: their organization and place in society*. Oxford: Clarendon Press.
- Cira, D.J & Benjamin, E.R. (1998), *Competency-based pay; a concept in evolution*. Compensation & Benefits Review, 30(5), 21-28.



- Curtis, C.M (1984) *Report of the vocational education consultant for the development of vocational and technical education in Malaysia*. Serdang: Universiti Pertanian Malaysia.
- Dale, M. (1993). *Developing management skills techniques for improving learning and performance*. London: Kogan Page Ltd.
- Day, M. (1989). *Management competence and the charter initiative*. Personnel Management, 21 ,30-34.
- Dingle, J (1995). *Analysing the competence requirement of managers*. Management and development review. 8(2):30-36.
- Du Brin, A.J. (1988). *Leadership: research, finding, practice and skills*. Boston: Houghto Mifflin Company.
- Fayol, H.(1949). *General and industrial management*. London: Pitman.
- Fletcher, S. (1992). *Designing Competence-based training*, London: Kogan Page Ltd.
- Flexner, A. (1975). *Is social work a profession*. School and Society. 1: 901-911.
- Gary Dessler. (2001). *Management, Leading People Organizations In The 21<sup>st</sup> Century, Second Edition*, Prentice Hall.
- Gay, L.R. (1996). *Educational research : competencies for analysis and application*, Ohio: Charles E. Merrill Publishing co.
- Gilbert, T.F. (1978), *Human competence: engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill.

- Goldstein, L.D. Davidson, A.D. (1998), “*Hiring the right stuff: using competency-based selection*”, *Compensation and Benefits Management*, 14,3,1-10.
- Golghaber, GM (1983). *Organizational Communication*. (3<sup>rd</sup>.Ed) Iowa: Wm.C. Brown Company.
- Greenberg, J & Baron, R. (1995). *BehaviourIn Organizations* (6<sup>th</sup> Ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Greengard, S. (1999). *Competency management delivers spectacular corporate gains*. *Workforce*, 78(3), 104-105.
- Guinn, K.A. (1998). *Transforming organizational behavior through competency-based integrated HR systems*. *Journal of Compensation & Benefits*, 13(4), 24.
- Haminah Bte Hj Suhaibo (1997). *Persepsi Terhadap Kompetensi Guru Besar sebagai Pemimpin Pengajaran: Satu Kajian di Sekolah Rendah*. Universiti Malaysia Sarawak-Institut Aminuddin Baki.
- Hanson A.H (1965). *Public Enterprise and Economics Development*. London: Rouledge & Keegan Paul Ltd
- Harris, D.M & De Simone (1994). *Human resource Development*. Florida: The Dryden Press.
- Hayes. J., Rose-Quire, A.& Allinson, C. W. (2000). *Senior managers’ perceptions of the competencies the require for effective performance; implication for training and development*. *Personnel Review*, 29(1), 92-105.
- Herzberg, Mausner and Synderman. (1959). *The Motivation to Work New York*. John Wiley & Son Inc.

Holland, S. (1972). *The state as enterprise new dimension for public enterprise*. London: Wiedenfield & Nicolson.

Holt, D.H.(1993). *Management principles and practices (3<sup>rd</sup> Ed)*. New Jersey: Prantice Hall.

Hornby, D. & R. Thomas. (1989). *Toward a better standard management; Personel management*, (21.1: 52-55)

Houle, C.O. (1984). *Continuing learning in professions*. London: Jossey Bass Publisher.

Houze, R. (1995). *Effective managers share special traits*. Business First – Louisville, 11(37), 6-8.

<http://www.rmp.gov.my/rmp>.

Huber. G.P (1980). *Managerial Decision making*. Illinois: Scott, Foresman, Glenview.

Jarvis, P. (1983). *Professional education*. Kent: Croom Ltd.

Jones, J.E & Woodcock (1985). *Manual of management development strategy, design and instruments of programme improvement*. Hants “ Gower.

Jones, N. et al. (1984). *Continuing professional development: perspectives from human resource professionals*. Wales: University of Glamorgan.

Kamal Salih et al. (1989). *Economic recovery and employment growth: why is employment so persistent*. (Research Report).

- Kast, F. & Rosenwerg, J. (1985). *Organisation and Management: A system and Contingency Approach* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw Hill.
- Kartz, R. (1982). *Career Issues In Human Resource Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ketua Polis Negara (2002). *Ucapan khas Ketua Polis Negara Sempena Peringatan Hari Polis 2002*.
- Ketua Polis Negara (2003). *Ucapan khas Ketua Polis Negara Sempena Peringatan Hari Polis 2003*.
- Ketua Polis Negara (2005). *Ucapan khas Ketua Polis Negara Sempena Peringatan Hari Polis 2005*.
- Ketua Polis Negara (2006). *Ucapan khas Ketua Polis Negara Sempena Peringatan Hari Polis 2006*.
- Khalijah Abdul Malek (1999). *Keperluan kompetensi pegawai di sebuah perbadana ekonomi negeri*. Kertas Projek Master Sains Pembangunan Sumber Manusia. Universiti Putra Malaysia, Serdang, Selangor.
- Klinger , D. (1980). *Public Personnel Management*. Englewood Cliff, N.J : Prentice-Hall Inc.
- Koontz,H. And Weinrich, H. (1989). *Organizational Behaviour* (5<sup>th</sup> Ed.). Boston: BPI/IRWIN.
- Kreitner, R.A. And Kanichi, A. (1991). *Organizational Behaviour* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: BPI/IRWIN.

- Lam, S.S.K. (1996). *Social power for compliance of middle managers and front-line workers with quality improvement policies*. Journal of Management Development, 15(9), 13-35.
- LeBlue, R & Sobkowiak, R. (1995). *New workforce competency models*. Information Systems Management, 12(3), 7-12.
- Lenz, R.T (1987). *Managing the evolution of the strategic planning process*. Business Horizons, Jan – Feb., hlm.34 – 39.
- Mackenzie, R.A. (1976). *The management in 3D*. In D.E. Hussey, *Corporate planning theory and practice*. 132- 139. Oxford: Pergamon Press Ltd.
- Mahmood Nazar et al. (1997). *Etika kerja di kalangan awam*. Penyelidikan IRPA. Sintok: Universiti Utara Malaysia.
- Malaysia (2001). *Rancangan Malaysia kelapan 2001-2005*. Kuala Lumpur. Percetakan Nasional Berhad.
- Martin, J. (1977). *Culture In Organisation: Three Perspectives*. London: Oxford University.
- Maslow. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers Inc.
- McClelland, D.C. & Burnham, D.H. (1976). *Power is great motivator*. Harvard Business Review, 54(2), 100-110.
- McClelland, D.C.(1971), *Assessing Human Motivation*, General Learning Press, New York, NY.

- McLagan, P.A & Bedrick, D. (1983). Model for excellence: Result of the ASTD Competencies study. *Training and Development Journal*, 37(3).
- Millerson, G. (1964). *The qualifying association: a study of professionalization*. London. Routledge and Kegan Paul.
- Mohd Nasir Mohd Ashraf. (2000). Pemantapan profesionalisma anggota perkhidmatan awam : *satu tinjauan aspek semangat kerja dan komitmen*. Buletin P&Q INTAN, Jilid 6, Bil. 1, 2000, 3-6.
- Mohd. Salleh Abu & Zaidatun Tasir. (2001). *Pengenalan kepada analisis data berkomputer – SPSS 10.0 for windows*. Kuala Lumpur: Vento Publishing.
- Morgan, G. (1988). *Riding The Wave of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nedler, L. (1970). *Developing human resources*. Houston: Gulf Publishing.
- Newstorm, J. & Davis, K. (1997). *Organisational Behavior: Human Bhaviour at work*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. (2<sup>nd</sup>. Ed). New York: McGraw-Hill.
- Palmer, J.D. (1988). *For the manager who must build a team*. In W.B. Reddy & K. Jamison (eds). *Team building blueprint for productivity and satisfactory*. 137-142.
- Porter, L.C & Hale, G.A. (1982). *The Proactive manager*. New York: John wiley & Sons. Inc.

Quinn, R.E. Faerman S.R. Thompson, M.P and McGrath,M.r (1996). *Becoming a master manager: a competency framework*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Rangka Rancangan Jangka Panjang Ke tiga 2001-2010, (2001). Percetakan Nasional Malaysia Berhad.

Rifkin, K.I. & Fineman, M. (1999). Developing technical managers – First you need a competency, model. *Research Technology Management*, 42(92), 53.

Robbins, S.P (1993). *Organizational Behavior Concept*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Rutherford, P. (1995). *Competency Based Assessment*. Pitman, Melbourne.

Schroder, H.M (1989). *Managerial competence: the key to excellence* Iowa : Kelldall-Hunt.

Sheikh Othman Sheikh Salim. (1991). *Kamus Dewan*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.

Sekaran, U. (2000). *Research Method for business: A skill building approach* (2<sup>nd</sup> Ed.) New York : John Wiley & Sons Inc.

Smith, P.B. Bagan, S. And Trompenaars, F. (1996). *National Culture and the Values of Organizational Employees: A 43 Nation Study*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*.

Spangenberg, H.H., Schroder, H.M & Duvabage, A. (1999). *A leadership competence utilization questionnaire For South African managers*. *South African Journal of Psychology*, 29(3), 113-123.

- Sparrow, P.R. and J.M. Hiltrop, (1994). *European Human Resource Management in Transition*, New York: Prentice Hall.
- Spancer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*, John Wiley & Sons, New York.
- Ssahkin, M. and Morris, W.C. (1984). *Organization behaviour, concepts and experiences*. Reston Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Stahelski, A.J. & Paynton, C.F. (1995). *The effects of status cues on choices of social power and influence strategies*. Journal of social Psychology, 135(5), 553-560.
- Steiner, C.J. (2001). *How important is profesionalisme to corporate communication?* *Corporate Communication: An International Journal*. Emerald, Year: 2001, Vol. 6.
- Stenberg, R. And Kolligian, J. (1990). *Competence Considered*, Yale Universiy Press, New Haven, C.T.
- Strauss, G. Ang Sayles, L.R. (1972). *Personnel*: New York: Prentice-Hall, Inc.
- Szilagyi, A.D. (1984). *Management and performance*. Illinois : Scott Foresman, Glenview.
- Thompson, J.E., Stuart, R. and Lindsay, P.R. (1996). *The competence of top team members*. Journal of Managerial Psycolgy, 11 (3), 48-66.
- Whetten, D. & Cameron, K. (1991). *Developing managerial skills*. (2<sup>nd</sup> Ed.) New York: Harper Collins.



- White, J. (2000). *Good leadership means respect employees*. Nashville Business Journal, 16(27), 19-20.
- Weerasak Prokati. (1987). *Selected professional competency needs of district extension officers in the northern extension region of Thailand*. Ann Arbor, Mich: Univ. Microfilm International.
- Woodruffe, C.(1991). *Competent by any other name*. Personel Management, September, 30-33.
- Woodruffe, C.(1992). What is meant by competency? In R. Boam & P. Sparrow (Ed.), *Designing and achieving competency: a Competency-based approach to developing people and organisations*. 14(1): 16-29.
- Woodruff, C.(1993). *What is competency? Leadership & Organisation Development*. Journal, 14(1): 29-36.
- Youdale, P. (1991). *Communication and professional image*. Journal : Executive Development. Emerald, Year: 1991, Vol. 4,No.3.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations* (2<sup>nd</sup> Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Zahra, S.A(1999). Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 169-190.